

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للتخطيط والسياسات

التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة

الإدارة العامة للتخطيط والسياسات

إعداد

د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن العسكر

د. فؤاد أحمد حلمي فراج
أ. عبدالله بن محمد المنصور
أ. منصور بن عبدالرحمن الجنوبي
د. محمد عبدالحليم الأختر

مراجعة وتطوير

د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن العسكر
أ. محمد بن سعود آل عوشن
أ. ماجد بن عبدالله السعيد
أ. أحمد بن عبدالله العلي
أ. هيفاء بنت إبراهيم اليوسف
أ. نورة بنت سليمان الخويطر

١٤٣١ هـ




بسم الله الرحمن الرحيم



تمهيد

يعد التخطيط طابع العصر الحديث فهو لم يعد قاصراً على مجموعة دون أخرى فهو سياسة وأسلوب عمل ومن هذا المنطلق تحرص وزارة التربية والتعليم بالمملكة على تطوير وتحسين أداء المنظومة التعليمية بكافة مكوناتها وعناصرها من خلال رسم خطط تعليمية منطلقة من رؤية مستقبلية طموحة لإعداد المواطن إعداد يتفق وثوابت ديننا الحنيف ويساير المتغيرات المتسارعة في عالمنا الجديد.

ولقد اتخذت وزارة التربية والتعليم في المملكة التخطيط الاستراتيجي أسلوبا رسمياً للتخطيط لكافة مسوياتها الإدارية بدء من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وصولاً للمدرسة. ومما لاشك فيه أنه لا يمكن تحقيق رسالة وأهداف المدرسة إلا بتبني التخطيط المدرسي وتطبيق مبادئه.

فكما هو معروف فإن التخطيط يعد من أولى وأهم العمليات الإدارية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة. ولقد اتسم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بخصائص لم تكون موجودة من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح يهتم بتوظيف تشخيص بيئة العمل، ويستند إلى رؤية مشتركة يعمل الجميع على تحقيقها.

فالتخطيط يجعل عمل مدير المدرسة محددا حسب الأهمية والأولوية والوقت اللازم للتنفيذ. وبذلك يعطى كل عمل مايحتاج إليه من الوقت، كما أنه يُمكّن مدير المدرسة من استغلال جميع الطاقات والإمكانيات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف عليها. كما يستطيع مدير المدرسة تحديد كم حقق من إنجازات في زمن معين وكم كان هذا الإنجاز محققاً للهدف أو الأهداف المرسومة.

ولكي يضطلع ممارسو التخطيط المدرسي بمهامهم فإنه لابد من تطوير قدراتهم وكفاياتهم الضرورية في هذا المجال وذلك لضمان الممارسة الحقيقية والفاعلة، ومن هنا بادرت الإدارة العامة للتخطيط والسياسات في إعداد دليل للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يوفر لمديري المدرسة وفرق العمل معهم الاحتياجات العلمية والعملية التي تعينهم على أداء هذه المهمة كما ينبغي.

ختاماً أتمنى التوفيق والسداد للجميع في أداء مهماتهم النبيلة خدمة لأبنائنا وبناتنا الطلاب والطالبات والذين هم مستقبله المشرق بإذن الله.

د. نايف بن هشال الرومي

وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير





مقدمة

نادى Hughes منذ عام ١٩٧٥م بأن المدير يجب أن يقدم تغييراً مقبولاً، وهذه المهمة (إحداث التغيير المقبول) سوف تبث تنافساً شكلياً ومثيراً في كل أنحاء العالم بالنسبة للمديرين التربويين خلال السنوات القادمة، ولعل مما يعين على إحداث هذا التغيير أن مجتمع المدرسة لايزال – وسيظل – يعتنق نوعاً من الحكمة القائلة: (إن المدير هو القائد التعليمي / التربوي في مدرسته، بل ويجب أن يكون كذلك).

ومن المقرر والمتفق عليه أن المهام التي تعد أساسية ورئيسة بالنسبة للمدير – أو ما يعرف بالمهام الحيوية – هي الوظائف التي تشمل اتخاذ القرار الخاص بالأهداف والإجراءات والقيادة المساعدة، وبحسن التعامل مع صراعات العمل والقدرة على إدارتها، وتنظيم العمل والاتصال، وفي ظل التوجه إلى (المدرسة المنفتحة) والأخذ بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة فإن الدور الملقى على عاتق مديري المدارس سوف يتعاظم نوعياً، ليصبح مرتبطاً بشكل وثيق بالقدرة على حل المشكلات الخاصة بالأعمال التربوية في البيئة المدرسية سواءً الإدارية أو الفنية أو التعليمية أو تلك المرتبطة بمنظومة القيم التي يجب أن يمارسها المتعلم، ومن هنا فإن الحاجة ماسة لاستدعاءالتخطيط كأداة لحل تلك المشكلات وغيرها، ومنهجية لصناعة التغيير الإيجابي، والتخلص من العمل التقليدي وأساليبه النمطية التي تقوم على أن دور مدير المدرسة ينحصر في الجانب التنفيذي، وأنه مسير للأعمال والإجراءات اليومية دون أن يشارك في صناعة القرار وصناعة التغيير.

ونحسب أن هذا الدليل وغيره من جهود تقوم بها الوزارة بقطاعاتها المختلفة تصب في هذا الاتجاه.

وقد جاء هذا المشروع في غايته كدليل يقود مدير المدرسة لإعداد خطته وفق منهجية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط (التخطيط للتخطيط)، ثم مرحلة تحليل واقع البيئة التخطيطية (تشخيص الواقع) بما فيها من عمليات: جمع البيانات ووصفها، وتحليلها، وبناء المؤشرات التربوية، وذلك بقصد بناء رؤية المدرسة وأهدافها، ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق مارسم من أهداف، ثم مرحلة متابعة وتقويم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية.



التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانًا وانتشارًا على جميع المستويات، ويسعى هذا المفهوم - بشكل عام- للإجابة عن الأسئلة التالية:

أين نحن الآن؟

ماذا نريد؟

كيف نصل إلى ما نريد؟

ولا يفهم من هذا أن التخطيط الاستراتيجي ليس إلا مجرد محاولة لرصد التوقعات المستقبلية، بل إنه يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها -بإذن الله تعالى- وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة.

والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي يصعب وضعها أو حصرها في تعريف واحد جامع وذلك بناءً على التوجه الذي تتبعه المنظمة التي تمارس هذا النوع من التخطيط، ولذا نجد أن هناك تعريفات عدة في المراجع والأدبيات التي تناولت هذا الشأن، وسنتبنى في هذا الدليل تعريفًا إجرائيًا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بأنه "عملية ذهنية فكرية تمكن المنظمة من تصور مستقبلها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكاناتها»

التخطيط الاستراتيجي المدرسي

إن عملية الإصلاح التربوي ليست عملية عفوية تحدث في أي وقت وفي أي عنصر من عناصر العملية التربوية، بل هي عملية منظمة تحتاج إلى جهود المخططين التربويين القادرين على تشخيص الواقع وتحليله ومن ثم التنبوء للمستقبل وبناء الخطط والاستراتيجيات لبلوغه.

ولا شك أن المدرسة هي مقصد جميع الأفكار التطويرية الهادفة للرقي بمستويات العملية التربوية والتعليمية. ويعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق



وإنجاح تلك الرؤى والأفكار متى ما استخدم الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يرقى بعمل مدير المدرسة ليصبح موجها للعملية التعليمية ومحققا لعمليات التغيير والتطوير المقصودة. ويؤكد عدد من المختصين على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة.

فتبني التخطيط يساعد المدرسة في تحقيق ما يلي:

- تحديد الرؤية الواضحة والمحددة لمستقبل المدرسة بحيث تكون لديها تصور واضح لمستقبلها.
- تكون جميع الجهود متوافقة للعمل على تحقيق الأولويات المتفق عليها.
- التركيز على تحقيق الأهداف والبرامج المحددة سلفا.

نموذج رقم (١) أهمية التخطيط

لماذا التخطيط؟

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات
- تحقيق التكامل والتنسيق
- تحديد الأولويات بما يتوافق مع الاحتياجات
- السيطرة على مشاكل التنفيذ
- ترشيد القرار وتوجيهه
- تخفيض المخاطر المتوقعة

عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله

يمر التخطيط الاســتراتيجي بمجموعة من العمليات والمراحل، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله

العملية	المراحل
عمليات ما قبل الخطة	• التخطيط للتخطيط. • التشخيص (التحليل، تحديد القضايا الملحة).
عمليات إعداد الخطة وبنائها	• بناء الرؤية. • بناء الأهداف: - صياغة الأهداف العامة. - صياغة الأهداف التفصيلية. • بناء مؤشرات الأداء • الخطة التنفيذية: الأنشطة، البرامج.
عمليات ما بعد الخطة (التغذية الراجعة، التطوير المستمر)	• المتابعة والتقويم



عمليات ما قبل الخطة

أولا- مرحلة التخطيط للتخطيط:

تعد هذه المرحلة من العمليات المهمة والحيوية لنجاح التخطيط، وبالتالي تحقيق الخطة لأهدافها وغاياتها المرسومة، ولعله من غير المبالغ فيه أن نقول إن سبب فشل كثير من الخطط يرجع إلى إهمال هذه المرحلة أو عدم أخذها بشكل جاد من حيث إعطاؤها ما تستحقه من جهد ووقت لازمين.

والبدء بهذه المرحلة يعين المدرسة ويدفعها إلى الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي كخيار حتمي وأداة للتغيير، بالإضافة إلى مساعدتها على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط الاستراتيجي، وتمر هذه المرحلة بعدد من الخطوات وهي:

١. تحديد الفريق المشرف على إعداد الخطة:

يتشكل هذا الفريق من مدير المدرسة وعدد من الأعضاء، ويقوم هذا الفريق بالإشراف على إعداد وبناء خطة المدرسة والاطمئنان على كفاءة سير عملياتها، ويدخل في هذا الإطار تحديد من سيشارك في الإعداد، وكيف ومتى، وتحديد الأولويات ؛ ويحسن حين تشكيل الفريق مراعاة ما يأتي:

- يفضل أن يتراوح عدد أعضاء الفريق من (٥-٧) أعضاء.
- ضرورة التنوع في أعضاء الفريق، بحيث يكون من بينهم أعضاء يملكون القدرة على التنظير والرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي، وأعضاء إجرائيون يكون تركيزهم على الإشراف على إنجاز المهام وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.
- أن يتوفر للفريق السلطة والقبول داخل المدرسة، وهو ما يعني وجود مدير المدرسة ضمن الأعضاء، بالإضافة إلى بعض المعلمين المتميزين، وبعض الفئات الاجتماعية ذات الكفاءة والمكانة من أولياء الأمور وغيرهم إن أمكن ذلك.
- أن تتمثل في أعضاء الفريق جميع المستويات الإدارية والتعليمية في المدرسة (مدير ومعلم ومرشد ووكيل).

٢. تحديد الشركاء:

وهم مجموعة الأفراد أو الجهات ذات العلاقة بنجاح المدرسة، والتي في قدرتها المساعدة على تحقيق المدرسة لرؤيتها المستقبلية؛ ومن أبرز الفئات المعنية بهذا الأمر:

- أعضاء مجلس إدارة المدرسة.
- الهيئة الإدارية والتعليمية.
- الطلاب.
- الشركاء الخارجيون (القطاعات الحكومية،القطاع الخاص، رجال الأعمال...)

٣. تحديد الأدوار والمسؤوليات:

وفي هذه المرحلة يتم التعرف -وبشكل دقيق- على: من سيقوم بماذا؟ أي تحديد ما هو متوقع من كل عضو من أعضاء الفريق خلال مراحل الخطة وذلك من خلال التوصيف الواضح للأدوار وتوزيع المسؤوليات.

٤. تحديد المعلومات ومصادرها:

التخطيط الناجح يعتمد بشكل أساسي على توفر المعلومات، وتدفقها بشكل سليم، وتحديد مصادرها الأساسية، والأشخاص الذين سيقومون بجمعها، والكيفية التي سوف تتم بها هذه العملية، وتتم هذه المرحلة من خلال استمارة التشخيص التي تصمم لهذا الغرض، بالإضافة إلى توظيف إمكانات برامج أنظمة الإدارة المدرسية.

٥. التعرف على الموارد المتاحة:

على المدرسة حين الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي أن تعمل على التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة وكيفية تأمينها، حتى لا تتعثر في أي مرحلة من مراحل بناء وتنفيذ الخطة، ويمكن للمدرسة التفكير في الوسائل المعينة على ذلك مثل: تنمية الموارد الذاتية للمدرسة، تبرعات أولياء الأمور، مساهمة القطاع الخاص، وما يتوفر من مصادر أخرى

٦- تحديد المدة الزمنية:

تلتزم المدرسة بتحديد الزمن الذي تستطيع من خلاله الانتهاء من إعداد وبناء خطتها، وتتفاوت المدة الزمنية بتفاوت حجم المدرسة ونوع الموارد المتاحة. فكلّما كانت المدرسة تمتلك معرفة دقيقة بذاتها، ومهارة إدارية وانسجامًا وتعاونًا بين فئات المدرسة (الداخلية والخارجية) كان ذلك أحرى بأن توفق في وضع برنامجها الزمني بشكل صحيح. مع مراعاة أن يتم بناء الخطة وتكون جاهزة للتطبيق مع بداية العام الدراسي.



ثانيا – مرحلة التشخيص:

التشخيص عملية منظمة، تهتم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للمدرسـة، لتحديد عوامل الضعـف ومكامنها وعناصر القـوة ومظاهرها، ورصد الفـرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالح المدرسـة، وما يمكـن أن يواجهها من تهديدات ومخاطر؛ وذلك لتحسين و تطوير الواقع التعليمي و التربوي في المدرسة. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية:

تشكيل فريق تشخيص واقع الأداء المدرسي

يتكون فريق التشـخيص من : رئيس و أعضاء فاعلين في المدرسـة مثل المعلمين الأوائل و رائد النشاط و المرشد الطلابي ومن يراه مدير المدرسة مناسباً.

تحديد الجدول الزمني المتوقع لتشخيص الأداء المدرسي.

الإجراء	مدة التنفيذ		الأسبوع ١	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
	من	إلى						
جمع البيانات								
إدخال البيانات								
مراجعة البيانات والتأكد من اكتمالها								
تحليل البيانات								
أسلوب (swot)								

جمع البيانات والمعلومات عن واقع الأداء المدرسي:

وتتم هذه الخطوة من خلال جمع البيانات المتعلقة بمعدلات الالتحاق بالمدرسـة، ونسب الرسوب والتسرب ومعدلات النجاح الكمية والنوعية؛ بالإضافة إلى التقارير التي تعدها المدرسـة مثل: تقرير رائد النشـاط والمرشـد الطلابي ومدير المدرسة والتقارير التي يعدها المختصون في جهة أعلى (إدارة التربية والتعليم) مثل : تقرير المشـرف التربوي وتقرير التقويم الشـامل، وكذلك الإفادة من رأي المسـتفيدين أو

المتعاملين مع المدرسة عن مستوى أدائها مما يؤدي إلى التوصل إلى صورة كاملة عن الوضع الراهن للمدرسة. ويمكن الرجوع لاستمارة تشخيص واقع المدرسة الملحق رقم (١) والتي بوبت على النحو التالي :

الباب الأول: الملامح البيئية و المجتمعية للمدرسة.

الباب الثاني: البيئة المدرسية و الإمكانات التقنية المتوفرة.

الباب الثالث: الطلاب/ الطالبات

الباب الرابع: المعلمون/ المعلمات.

الباب الخامس : العلاقات المدرسية.

الباب السادس: الدعم المجتمعي.

استخدام عملية تحليل البيانات المدروسة

وتأتي هذه الخطوة بعد استيفاء المعلومات الكمية والكيفية وتتمثل في تنظيم البيانات و تحليلها ويستخدم التحليل الكمي للبيانات التي يعبر عنها بنتائج رقمية كما يستخدم التحليل النوعي للبيانات الناجمة عن إجراء المقابلات والمناقشات...

ويمكن الإجابة على السؤال (أين نحن؟) وذلك بإجراء تحليل وصفي و كمي لها حتى نستطيع معالجتها بأسلوب (swot(*)) لتحديد مواضع القوة ومكامن الضعف فيما يخص البيئة الداخلية و تحديد الفرص و التهديدات (التحديات) فيما يخص البيئة الخارجية وبهذا يمكن تصنيف النتائج كعوامل إيجابية (نقاط قوة، وفرص) و عوامل سلبية (نقاط ضعف، وتهديدات).

(*) يرمز هذا المصطلح إلى الحروف الأولى من الكلمات الأجنبية (Strengths Weaknesses Opportunities Threats والتي تعني القوة والضعف والفرص والتهديدات).



أ- التحليل الداخلي (تحليل البيئة الداخلية):

تعرف عادة البيئة الداخلية بأنها جميع العوامل الخاضعة لسيطرة المدرسة، ويشتمل التحليل الداخلي على فحص شامل وغير متحيز لواقع المدرسة ويتناول تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف

ويقصد بنواحي القوة تلك القدرات الذاتية للمدرسة، التي تميزها عن غيرها، سواء كانت موارد أو إمكانات (مادية أو بشرية أو نظم عمل)، ويمكن استخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، بحيث يمثل هذا التوظيف إنجازًا واضحًا في أدائها؛ ولهذا السبب يجب على المدرسة أن تعمل على تنمية نواحي القوة وتعزيزها.

كما يقصد بنواحي الضعف في المدرسة تلك القيود وأوجه القصور والضعف الذاتية، سواء كانت في الموارد أو الإمكانات (المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة) والتي يمكن أن تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

جدول رقم (٢) أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• علاقات إنسانية إيجابية	• مبنى غير ملائم للعملية التعليمية.
• مبنى متكامل التجهيزات والمرافق.	• ضعف التجهيزات والمرافق.
• ارتفاع في مستوى التحصيل العلمي عند الطلاب.	• الكثافة العالية للطلاب في الفصول.
• تدريب نوعي للمعلمين.	• تدني مستوى التحصيل الدراسي عند الطلاب في بعض المواد.
• تدني معدلات المشكلات السلوكية لدى الطلاب.	• ارتفاع معدلات العنف لدى الطلاب.
• ارتفاع معدل الانتظام بين المعلمين.	• ارتفاع معدلات الغياب بين الطلاب.

ب - التحليل الخارجي (تحليل البيئة الخارجية) :

عادة ما تعـرف البيئة الخارجية بأنها جميع العوامـل والظروف غير الخاضعة لسـيطرة المدرسـة؛ ويهتم التحليل الخارجي بتحديد الآثار المتوقعة على المدرسـة نتيجـة للأحداث والظروف المحلية ويطلق عليـه (تحليل البيئة الخارجية)، ويهدف التحليـل الخارجي إلى التعرف على التهديـدات والمخاطر والحد من آثارها، كذلك تعيين الفرص التي يمكن الإفادة منها.

ويقصد بالفرص تلك المواقف أو الاتجاهات أو الإمكانات أو التغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية التي قد تؤدي إلى تعزيز قدرات أداء المدرسـة، وذلك إذا ما أحسن استغلالها وتوظيفها.

كما يقصد بالتهديدات تلك المواقف أو الاتجاهات أو أي تغيرات بالبيئة الخارجية تمثل خطرًا قائمًا أو محتملاً، ويمكن أن تؤثر على أداء المدرسة، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك إذا لم تنجح في تجنبها أو تحييدها.

جدول رقم (٣) أمثلة للفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
• توفر الدعم المادي من المجتمع المحلي.	• التأثير السلبي على طلاب المدارس من وسائل الإعلام والاتصال الحديثة.
• وجـود فئـات فاعلـة ومتخصصة في المجتمع المحلي.	• ضعف المشـاركة الإيجابية من المجتمع المحيط بالمدرسة.
• توفـر مصادر الثقافة فـي بيئة المجتمع المحيط بالمدرسة.	• زيـادة معـدل الخلخلة السـكانية في المجتمع المحيط بالمدرسة.
• توفر مرافق الأنشطة والترويج في البيئة المحيطة بالمدرسة.	• التهديدات السلوكية من البيئة المحيطة بالمدرسة.



تطبيق نموذج (swot) لتحليل واقع الأداء المدرسي:

إن دراسة تحليل الواقع باستخدام أسلوب (swot) وهو النموذج الذي تم اختياره للتطبيق هنــا يتطلب تغطية جانبين (البيئة الداخليــة و البيئة الخارجية) لينتج لنا القضايا الإستراتيجية إضافة إلى أنه يرشد المدرسة إلى إرساء خطتها على مناطق القوة و الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة لها.

ويمكن اســتنتاج مصفوفة العناصر الإستراتيجية حســب نموذج (swot) وذلك بإتباع خطوات محددة حسب المستويات التالية:

أ- على مستوى البيئة الداخلية :

وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- تحديد المجال و تدوينه.
- إدراج جميــع النقاط الخاصة بالمجال ذاته في الجدول بعد تصنيفها كنقاط قوة وضعف.
- تحديد درجة التأثير لكل نقطة قوة و نقطة ضعف بإتباع أحدى الأســاليب والتي سبق الإشارة إليها.

لتحديــد نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و تقييمها باســتخدام المصفوفة التالية:

المجال	النوع	نقاط القوة / الضعف	درجة التأثير		
			قوية	وسط	ضعيفة
....	قوة	١. ٢. ٣.			
....	ضعف	١. ٢. ٣.			

لايشترط أن تشمل جميع المجالات ولكن حسب ما يتفق عليه فريق التشخيص.

ب- على مستوى البيئة الخارجية:

وذلك باتباع الخطوات التالية :

- تحديد المجال و تدوينه.
- إدراج جميع النقاط الخاصة بالمجال ذاته في الجدول بعد تصنيفها كنقاط فرص و تهديدات (تحديات).
- تحديد درجة التأثير لكل نقطة من الفرص و التحديات بإتباع أحدى الأساليب والتي سبق الإشارة إليها .

لتحديد نقاط الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية و تقييمها باستخدام المصفوفة التالية:

المجال	النوع	النقاط	درجة التأثير		
			قوية	وسط	ضعيفة
....	فرص	١. ٢. ٣.			
....	تهديدات	١. ٢. ٣.			

لا يشترط أن تشمل جميع المجالات ولكن حسب ما يتفق عليه فريق التشخيص.

ج- على المستوى العام (البيئة الداخلية والخارجية):

وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تفريغ نقاط القوة في المكان المحدد لها في الجدول حسب درجة التأثير التي اتفق عليها فريق التشخيص.
- تفريغ نقاط الضعف في المكان المحدد لها في الجدول حسب درجة التأثير التي اتفق عليها فريق التشخيص.



- تفريغ الفرص المراد اســتثمارها في المكان المحدد لها في الجدول حسب درجة التأثير التي اتفق عليها فريق التشخيص.
- تفريغ نقاط التهديــدات (التحديات) في المكان المخصص لها في الجدول حسب درجة التأثير التي اتفق عليها فريق التشخيص.
- تحديد درجة الأهمية و ذلك بتقدير الدرجة المناسبة لكل نقطة.
- ترتيب هذه النقاط في المكان المخصص لذلك في الجدول.

وذلك لتحديد أهم القضايا حسب درجة الأهمية والتي يمكن تحديدها باستخدام الجدول التالي:

البيئة	العنصر	النقاط	درجة الأهمية			الترتيب
			درجة الأهمية	درجة التأثير	الوزن	
			10 ←0	5+ ← 5–	50+←50–	
الداخلية	لتعزيز نقاط القوة	١. ٢. ٣. ٤.				
	لمعالجة نقاط الضعف	١. ٢. ٣. ٤.				
الخارجية	لاستثمار الفرص	١. ٢. ٣. ٤.				
	للتصدي للتحديات	١. ٢. ٣. ٤.				

- تحديد القضايا الإستراتيجية:

يتم استخلاص أهم القضايا حسب درجة الأهمية من الجدول السابق:

عمليات إعداد الخطة وبنائها

أولا- بناء الرؤية:

تعد الرؤية استشرافًا للمستقبل، المنطلق من استقراء الماضي، والربط بين مكونات أحداثه وانعكاساتها في الحاضر والوصول منها إلى أحداث المستقبل؛ وتمثل الرؤية الغاية التي تسعى المدرسة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

وتعرَّف الرؤية بأنها: «الصورة النهائية التي تريد مدرسة ما –أو أي منظمة أو مؤسسة أو نظام– أن تكون عليها؛ وهي الحلم المستقبلي الذي يتمناه القائمون عليها ويعملون من أجل تحقيقه خلال زمن الخطة».

١- أهمية الرؤية:

- يرى «جودستين وآخرون ١٩٩٣م» أن الرؤية تساعد أفراد المؤسسة على :
- تبني طموح مشترك يتقاسمه الجميع.
- وضوح مسار واتجاه المنظمة المستقبلي.
- ترشيد استخدام الموارد وتوظيف الطاقات.
- وجود شعور بأن المنظمة منشغلة في أمر مهم وهو صناعة مستقبلها.
- زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

وهذه النقاط تنطبق جميعها على المدارس، فشعور العاملين في المدرسة بوجود رؤية مستقبلية لمدرستهم يجعلهم أكثر انتماءً للمدرسة، كما يوضح لهم الجوانب ذات الأولوية لتوجيه جهودهم وطاقاتهم إليها، كما يزيد من مساحة اللغة المشتركة بين جميع العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين ومتعلمين ومستفيدين.

٢- مواصفات الرؤية:

توصف الرؤية –عادة– بالجيدة إذا كانت تتصف بما يأتي:

- تعكس الأمل و الطاقة
- تتجه نحو المستقبل.
- توضح الغرض و الاتجاه.
- تركز على النتائج الإستراتيجية.
- محددة المدة.



- مكتوبة بشكل مختصر ومركز وذات وصف محكم.
- تتسم بالوضوح وسهولة الفهم لكل من يتلقاها أو يطلع عليها.

٣- خطوات بناء الرؤية:

إن بلورة رؤية واضحة للمدرسة، ينطلق من رؤية الأشياء كما يجب أن تكون لا كما هي في الواقع، وهو ما يجعل عادةً من يتصدى لبناء الرؤية أناسًا يتمتعون بخصائص قيادية ومواصفات معينة قد لا تتوفر عند غيرهم من الناس العاديين؛ ولكن هل هناك خطوات عملية يمكن من خلالها بلورة رؤية مستقبلية صالحة لقيادة المدرسة لتحقيق نجاحات ذات قيمة؟ والإجابة بالطبع نعم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يأتي:

أ- إطلاع فريق التخطيط على المصادر الأساسية التي تعين على التصور المستقبلي، ورسم معالم الرؤية للمدرسة، ومن أهم هذه المصادر:

صيغ ونماذج لرؤى مدارس محلية وعالمية.

خطط إدارة التربية والتعليم التي تتبع لها المدرسة، وكذلك خطط وزارة التربية والتعليم.

التقارير المتنوعة التي يمكن أن تتوفر من الوزارة وإدارة التربية والتعليم والمدرسة.

التشخيص وما أسفر عنه من نتائج ومؤشرات.

ب - يتم طرح مجموعة من الأسئلة الأساسية (*)، والتي سوف تساعد إجابتها على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، وهذه الأسئلة هي:

- أين نحن؟
- إلى أين نحن ذاهبون؟
- ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مدرستنا في المستقبل؟
- بماذا سنتميز عن غيرنا؟

(*) انظر الملحق رقم (٢)

ج – يضع كل عضو من أعضاء فريق التخطيط –وبشكل منفرد– رؤيته الخاصة، وذلك في ضوء توقعاته المستقبلية ومعرفته للواقع.

د– يتم عرض الرؤى المكتوبة على أعضاء فريق التخطيط، ثم يتم تبني العبارات القوية والمعبرة لاستخدامها في كتابة وبلورة المسودة الأولى للرؤية، ويحكم ذلك العديد من الأمور وهي:

- جوانب الاتفاق.
- جوانب الاختلاف.
- ما يتم الاتفاق على حذفه من القضايا.
- ما تم إضافته.

هـ – الوصول إلى اتفاق حول الرؤية وما يجب أن تتركز عليه.

و – الصياغة النهائية للرؤية.



نماذج من رؤى بعض المدارس

الرؤية رقم (١):

«سـوف تتمكن مدرسـتنا (دار العلوم الأهلية) بإذن الله تعالى في نهاية الخطة من تحقيق التميز العلمي والتقني على مسـتوى المملكة من خلال بيئة تربوية جاذبة ومحفزة ومتفاعلة مع المجتمع، لنبقي «دارا للعلوم».

الرؤية رقم (٢):

«تسـعى المدرسة لبناء المتعلمين بناءً شـاملاً ومتكاملاً، وتخريجهم وهم يملكون المعرفـة العميقة والمهـارة العالية والقيم الثابتـة، التي تتيح لهـم الفرصة ليكونوا مواطنين فاعلين وقادرين على الإنتاج والنجاح في القرن الجديد».

(*) رؤية مدرسة المستقبل كما يراها د. عبدالعزيز الحر.

الرؤية رقم (٣):

«تسـعى مدرستنا بالمشاركة مع المنزل والمجتمع في جعل كل طالب يتعلم المهارات ويكتسـب المعرفة وينمي الرؤية والصفات الشخصية اللازمة لحياة منتجة ومتكافئة مـن خلال برامج التدريس ذات الجودة العالية والبيئة الإيجابية المحفزة، مع التزام المدرسة الواضح بتنمية طلابها وفق قدراتهم الذاتية».

(رؤية مدرسة Forest Grove كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية).

ثانيا- الأهداف

تنطلق الأهداف من القضايا الإستراتيجية و التي تم التوصل إليها بعد تشخيص الواقـع ويمكن تحديد المجالات التي تضمنتها القضايا الأساسـية (الطالب، المعلم، الإدارة، البيئـة المدرسـية، المنهج، العلاقات). ثم يتم تحليـل كل مجال إلى عناصر أساسـية.ثم يتم تحديد المسـتهدف من كل عنصر ومجال التحسين المطلوب، وبعد ذلك تصاغ الأهداف العامة والتفصيلية وفق الشروط العلمية التي سوف يتم تناولها في هذا الجزء.

صياغة الأهداف:

الأهـداف هي المقاصد التي ترغب المدرسـة الوصول إليها في المسـتقبل وتعد مرحلة تحديد الأهداف خطوة من ضمن خطوات تأتي مباشـرة بعد دراسـة واقع المدرسـة وتحديـد رؤيتها. وينظر إليها على أنها المرحلة الأسـاس في بناء الخطة، فهي روح الخطة وهي الطريقة الموصلة إلى تحقيق الرؤية وتحويلها من مجرد آمال إلى أعمال محسوسة.

تتطلـب هذه المرحلة تفكيرا عميقا وعملا بـروح الفريق الواحد ومراجعة دائمة للوصول إلى الصيغة النهائية.

وتنقسـم الأهداف إلى أهـداف عامة وأهداف تفصيلية يمكـن توضيحها فيما يأتي:

الأهداف العامة:

هـي تلك النتيجة التي ترغب المدرسـة في تحقيقها، خـلال زمن الخطة، وتتم صياغتها دون الدخول في تفصيلات دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع في تحقيقها؛ وتعـد الأهداف العامة الوسـيلة العملية في تحويل الرؤية مـن آمال وتطلعات إلى حقائق وإنجازات.

وينبغي عند صياغة الأهداف العامة مراعاة ما يأتي:

- صياغتها في جمل واضحة.
- تـعبيرهـا عـن الواقـع.
- قـابليـتـهـا للـتـحـقـيـــق.



- تناسقها وتكاملها فيما بينها.
- احتواؤها لجميع القضايا الأساسية المتفق عليها.
- تتم صياغتها حسب المجالات المذكورة (راجع النموذج المرفق).

الأهداف التفصيلية

هي الأهداف المشـتقة من الهدف العام وغالبا ما تكون مفصلة ودقيقة ومحددة بزمن معين وهي في مجملها تحقق الهدف العام الذي تنتمي له.

ويشـترط عند صياغة الأهداف التفصيلية أن تكون محددة بدقة، قابلة للقياس، واقعيـة، ويمكن تحقيقها وأخيراً تحتوي على تحديد للوقت المتوقع لإنجازها؛ وعادة مـا يطلق على صفات الأهداف التفصيليـة الجيدة مصطلح SMART، حيث ينتمي كل حرف من المصطلح إلى صفة معينة، وفيما يأتي شرح لكل صفة:

١- الدقة Specific

يجـب أن يصاغ الهدف بكلمات واضحة ومعبـرة بعيدة عن العمومية ولا تحتمل أكثر من معنى حيث يكون الهدف واضحا لمن أعده ولمن سيقوم بتنفيذه.

٢- القابلية للقياس Measurable

ينبغي أن تشـتمل صياغة الهدف التفصيلي على تحديد واضح لما سيتم إنجازه، ويحتوي الهدف التفصيلي -في الغالب- على تحديد النسـبة المراد تحقيقها ليمكن قياس ذلك التقدم المطلوب.

٣- إمكانية التحقيق Achievable

ينبغي أن يتصف الهدف التفصيلي عند صياغته بالطموح القابل للتطبيق، بمعنى أن يتناسـب مـع الموارد والإمكانـات (الحالية، والمتاحة) للمدرسـة مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المدى الزمني الذي يسمح بتحقيق الهدف.

٤- العلاقة المباشرة Relevant

لا بد أن يكون الهدف التفصيلي ذو علاقة واضحة ومباشرة بالهدف العام الذي اشتق منه، فمجموع الأهداف التفصيلية لا بد أن تعمل على تحقق الغاية التي يسعى الهدف العام في الخطة للوصول لها.

٥- تحديد المدة الزمنية Time based

يجـــب أن يحتوي الهدف علـــى تحديد مدة زمنية يتوقـــع خلالها تحقيق الهدف التفصيلي ولكن أيضا يجب أن يكون تحديد المدة الزمنية متفقا مع طبيعة الهدف.

وبعد انتهاء فريق التخطيط من تحديد الأهداف بناء على ما سبق من شروط، تتم مراجعتها وحذف المتكرر منها ودمج المتشابه تمهيدا لكتابتها في صيغتها النهائية.

(*) انظر الجدول رقم (٥) نماذج لبعض الأهداف العامة والتفصيلية والبرامج.



مؤشرات أداء خطة المدرسة

أولا- ما هي مؤشرات الأداء ؟

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للخطة الإستراتيجية للمدرسة، إذ يمثل الأداة التي يحكم في ضوءها على نجاح وفشل المدرسة في الوصول إلى أهدافها.

وتجيب مؤشرات الأداء عن مدى تحقق أهدف الخطة الإستراتيجية للمدرسة، كما أنها تقدم دعماً للمدرسة في معرفة البرامج والأنشطة التي تحقق الأهداف العامة والتفصيلية ومستوى التقدم نحو تحقيق تلك الغايات، وما هي البرامج والأنشطة التي تحتاج إلى تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها، وما هو مستوى المحاسبية المطلوبة في كل توجه أو نشاط.

١- مفهوم مؤشرات الأداء :

يمكن تعريف مؤشرات الأداء والمعروفة كذلك ب (KPI) بأنها معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعرفة، وهي أداة تزود المدرسة بقياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافها وغاياتها.

٢- فوائد مؤشرات الأداء :

- تساعد المدرسة في التعرف على مدى تحقق أهدافها المرسومة.
- تسهل القيام بأعمال المحاسبية.
- تساعد في التركيز على المستهدفات المرغوبة.
- تساعد في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.
- تحدد الوقت الذي ينبغي فيه تدخل المسؤولون في العمل وتصحيح مساره.
- تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية.

٣- أنواع مؤشرات الأداء :

يوجد العديد من المؤشرات التي تقيس الأداء التربوي، بعضها مؤشرات أداء رئيسة ذات اهتمام دولي واسع، وبعض هذه المؤشرات تقيس أداءً محدداً لقضية من القضايا التي ترغب المدرسة في معالجتها في خطتها، ويمكن أن نمثل لذلك بالمؤشرات المتعلقة بالقضايا السلوكية أو الاجتماعية، وفيما يلي عرض لأهم

المؤشرات الرئيسة ذات الاهتمام الدولي :

- مؤشـــرات الالتحـــاق (نســب التحـــاق الطالب بحســب الحي الــذي تخدمه المدرسة).
- مؤشـــرات الفعالية الداخلية (تدفق الأفواج « رســوب، تســرب، ترفيع، معامل الكفاءة).
- مؤشـــرات جودة التحصيـــل التعليمي (تحصيل الطلاب واكتســابهم للمهارات والمعلومات).
- مؤشرات الإنفاق (الكلفة بحسب الطالب).
- مؤشـــرات الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي (التحاق الطالب بمرحلة أعلى أو جامعية، التحاق الطالب بسوق العمل).

٤- ضوابط اختيار مؤشرات الأداء :

- أن تكون المؤشرات المراد وضعها لقياس الأداء ذات علاقة بما يراد قياسه، أي مدى علاقتها بالأهداف التفصيلية.
- وضـــوح مؤشـــر الأداء وصراحته في قياس الهـــدف التفصيلي، وهذا يفيد في وجـــود عدالة فـــي المقارنة والبعد عن ســـوء الفهم أو الحيـــرة والارتباك في تعريفه.
- سهولة فهم المؤشر واستخدامه، إذ لا ينبغي استخدام مصطلحات إدارية معقدة أو مفاهيم مجردة.
- مصداقية المؤشـــر، أي درجة التوافق بين المقياس وبين الهدف المراد دراســـته، وهذا يفيد في دقة المؤشـــر وخلوه من الانحراف، وهل يقيس بالفعل ما أريد له قياسه.
- ثبات المؤشر وهل تظهر نفس النتائج إذا تم قياس المؤشر لعدة مرات.
- الحصول على البيانات التي تقود للمؤشر في التوقيت المناسب، حيث إن تأخير أي بيانات عن وقتها قد يجعل الفائدة من المؤشر محدودة.
- الانتفاع مقابل الكلفة : بمعنى عدم وجود كلفة عالية في جمع البيانات في ظل نفع قليل.



٥- موضع مؤشرات الأداء من الخطة الإستراتيجية للمدرسة :

ينبغي تحديد ووضع المؤشرات التربوية بعناية كبيرة، وذلك لأهميتها في الحكم على مدى تحقق الأهداف، وينبغي ارتباط المؤشرات بالأهداف التفصيلية للخطة، إذ أن من أهم خصائص الأهداف التفصيلية أن تكون قابلة للقياس، وتقوم مؤشرات الأداء بهذه المهمة، حيث يتم وضع مؤشرات أداء لكل هدف تفصيلي وسواءً كانت هذه الأهداف كمية أو نوعية.

٦- تعليمات هامة عند صياغة مؤشرات الأداء للخطة :

يمكن أن تجيب مؤشرات الأداء عن مدى تحقق الأهداف التفصيلية في الخطة التشغيلية للمدرسة، وفيما يلي عرض موجز لنقاط ينبغي مراعاتها عند صياغة مؤشرات الأداء :

ينبغي صياغة الأهداف التفصيلية صياغة جيدة قابلة للقياس، إذ إن بناء مؤشرات الأداء يتأثر بمدى الصياغة الجيدة للأهداف التفصيلية، كما أنه يكشف مدى صدق وسلامة صياغتها.

يمكن أن تجيب مؤشرات الأداء عن تساؤل هام وهو : ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق هدف تفصيلي ما ؟ فلو كان لدينا هدف تفصيلي يتحدث عن تحسين أداء الطلاب في مادة الرياضيات للصف الثاني متوسط مثلاً، فإن التساؤل الذي يمكن أن نطرحه للحصول على مؤشرات الأداء هو : ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها معرفة التحسن الذي طرأ على أداء الطلاب خلال تنفيذ الخطة ؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بمعرفة معدلات الرسوب مثلاً، أو معدلات النجاح النوعي للطلاب، أو بمعرفة الساعات المستثمرة في تعلم مادة الرياضيات لدى الطلاب، أو بأداء الطلاب في الاختبارات الوطنية أو الاختبارات الدولية.

ينبغي أن تعكس مؤشرات الأداء جميع جوانب الهدف التفصيلي، كما لا ينبغي أن تتجاوز ثلاث مؤشرات أداء لكل هدف تفصيلي.

لا بد من توفر مصدر بيانات ومعلومات لكل مؤشر يتم وضعه حتى يمكن في النهاية أن يستفاد من جملة المؤشرات للحكم على مدى تحقيق الخطة لأهدافها التي وضعت من أجلها.

مثال لوضع مؤشرات أداء لهدف تفصيلي مقترح

الهدف العام : زيادة جودة التحصيل العلمي للطلاب					
الهدف التفصيلي	المؤشــر	مصدر المؤشر	المتحقق (الفعلي)	المستهدف	النتيجة
تحسين أداء الطلاب في مادة الرياضيات الصف الثاني متوسط	نسبة الإعادة في مادة الرياضيات للصف الثاني متوسط	(الاختبارات النهائية)	٪٢٥	٪١٠	
	معدل النجاح النوعي في مادة الرياضيات	(الاختبارات النهائية)	٪٦٠	٪٨٠	
	عدد الساعات المستثمرة في تعلم مادة الرياضيات	سجلات المادة	٤ساعات	٦ ساعات	

٧. مستويات الأداء من ناحية تحققه :

فـي نهاية الخطة يمكن الحكم على أداء المدرســة من خــلال النظر إلى مجموع مؤشــرات الأداء ومقارنة المســتهدف بالمتحقق، ويمكن تصنيف أداء المدرســة وفقاً للتصنيفات التالية :

الأداء الــبـــارز.

الأداء الجيد جداً.

الأداء الجــيـــد.

الأداء الضـعـيـف.



الخطة التنفيذية

تعرف الخطة التنفيذية -على مستوى المدرسة- بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المدرسة في نطاق الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية محددة.

وتمثل هـذه المرحلة البداية الفعلية لتنفيذ الخطة كما أنها مرحلة الإجابة عن السؤال كيف؟ والذي يمثل أحد الأسئلة التخطيطية (أين نحن الآن؟ ماذا نريد ؟ كيف نحقق ما نريد). فبعد تشخيص واقع المدرسة و تحديد الطموح من خلال رؤية مشتركة للمدرسة وبعد الاتفاق على صياغة الأهداف العامة والتفصيلية، تأتي مرحلة وضع الخطة التنفيذية بما تتضمنه من إجراءات وأنشطة وبرامج لتحقيق أهداف الخطة.

مكونات الخطة التنفيذية:

الأنشطة: يعرف النشاط بأنه مجموعة من الإجراءات (الخطوات الإدارية أو التنفيذية أو هما معًا) ولا تتوفر عادة في النشاط، عناصر البرنامج سواء من حيث المدى الزمني، أو الأعمال المتتالية (ذات المراحل المتتابعة)، أو النتائج المحددة والقابلة للقياس بشكل دقيق، ومن أمثلة الأنشطة الندوات والمحاضرات.

ويتم توثيق الأنشطة بشكل مبسط، بحيث تتضمن عملية التوثيق النقاط التالية:

- اسم النشاط.
- الهدف التفصيلي الوارد في خطة المدرسة الذي ينتمي إليه هذا النشاط.
- الهدف/الأهداف التي يحققها النشاط.
- وقت التنفيذ ومدته.
- المسؤول عن التنفيذ، والمشاركون في إعداده وتنفيذه.
- المتطلبات (إن وجدت).

البرامج: يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من الأعمال المترابطة (الخطوات والأنشطة) التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، والمحددة زمنيا وماديًا بغرض تحقيق أهداف مقصودة.

وتشترك البرامج دائماَ في سمة واحدة وهي أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال الإضافية تأتي على رأس الواجبات العادية أو الروتينية والتي يتوقع أن تنفذ كجزء

من العمل.

أ- مواصفات البرامج :

يبني المشاركون في الخطة برامج تحقق الأهداف التفصيلية مراعين المواصفات التالية:

- لها بداية ونهاية محددتان.
- ذات نتائج محددة خارج نطاق الأعمال الروتينية والممارسات اليومية الاعتيادية.
- لها استقلالية خاصة بها ولها موارد خاصة تتمثل في : ميزانية – عناصر بشرية – تجهيزات.
- لها أهداف محددة خاصة بها .

ب- مميزات البرنامج :

- يركز على الأهداف.
- يركز على أدوات وعمليات الضبط التي بدونها قد لا ينتهي البرنامج مطلقاَ .
- يركز على عملية التغيير لإيجاد الشيء الأفضل.
- يركز على الأداء ويضع معايير عالية للعمل والجودة
- يركز على التخصصات والمعارف حيث يستخدم الكفاءات ويعتمد على الكفايات لتحقيق الأهداف
- يستفيد من الفرص والإمكانات المتاحة وفقاً لأحدث المعايير.

ج- أمثلة البرنامج :

برنامج تدريبي (التعلم التعاوني).

مسابقة (الإلقاء المميز).

برنامج قاعدة بيانات الطلبة الموهوبين.

برنامج إثرائي (خطط لمستقبلك).

ورشة عمل (مهارات التقويم المستمر).

معرض (معاً في العمل التطوعي).

مسابقة (بحثية : انخفاض الدافعية لدى الطلبة.. أسباب وحلول).



د- استخدام نموذج البرامج :

ولكي يكتمل بناء البرنامج يجب على الجهة المسئولة عنه أو الشخص المسئول عنه تحديد ما يلي وتعبئة النموذج الخاص بالبرامج ويساعد هذا على وضوح البرنامج.

تحديد اسم البرنامج: ويكون بتحديد نوع البرنامج مع إعطائه مسمى محدد بصياغة دقيقة خالية من الشرح أو التبرير أو ذكر الفئة المستهدفة وهكذا.

الهدف العام والتفصيلي الذي ينتمي اليه البرنامج:

الجهة المسئولة : وتنقسم الجهات المسئولة في تنفيذ البرامج إلى:

أ) - **الجهة الرئيسة** : وهي الجهة المسئولة بشكل مباشر عن تنفيذ البرنامج، فقد تكون : احدى الجماعات المدرسية او فريق العمل المكلف او لجنة معينة أو الشخص المسؤول عن البرنامج، ويتم تحديد الجهة الرئيسة من داخل المدرسة، ودائما ما تكون جهة واحدة وذلك لسهولة المتابعة وعدم الازدواجية في المسؤولية.

ب) - **الجهة المساندة** : هي الجهة التي تقدم مساهمة معينة في تفيذ البرنامج ولكنها غير مسؤولة بشكل مباشر عن التنفيذ، ويمكن تعدد الجهات المساندة، فقد تكون من داخل المدرسة أو من خارجها شريطة أن تكون ضمن دائرة إشراف وزارة التربية والتعليم.

تحديد الفترة الزمنية:

- **المتطلبات** : وتنقسم المتطلبات – في الغالب – إلى ثلاثة أمور هي:

١- الطاقات (الكوادر) البشرية المطلوبة لتنفيذ البرنامج.

٢- التجهيزات أو المستلزمات المادية.

٣- تكلفه البرنامج : تحدد التكلفة المطلوبة للبرنامج بشكل دقيق، وليس بالضرورة أن يحتاج كل برنامج إلى كل هذه المتطلبات، فقد يتم تنفيذ بعض البرامج دون تكلفة مالية.

الدعم الخارجي :

هي الجهة التي تقدم خدمة محددة أو واسعة في تنفيذ البرنامج ولكنها خارج نطاق إشراف جهاز وزارة التربية والتعليم، وقد يكون الدعم مادياً أو فنياً، وتحدد

الجهة سواء كانت إدارة حكومية أو من القطاع الخاص (بحيث يكتب اسم الشركة أو المؤسسة) ومن أمثلة الجهات التي تكون داعماً خارجياً :

الجامعات - الإمارة أو المحافظة أو المركز - الشرطة - المستشفى - شركة أو مؤسسة.

وعلى المخطط أن يراعي أهمية التنسيق وأخذ الموافقة من جهة الدعم الخارجي قبل إقرار البرنامج.

تمويل البرامج:

تنقسم مصادر تمويل البرامج التعليمية إلى ثلاث مصادر أساسية، هي:

- **الميزانية** : وهي ما يعتمد من مخصصات مالية في بنود الميزانية، بالنسبة للمدرسة فهي لا تملك تمويلاً مماثلاً، بل تعتمد في توريد تجهيزاتها على الإدارة وكذلك الحال بالنسبة لتوجيه المعلمين وبقية العاملين فيها، لذا فإن دور المدير الكبير ينصب على استشراف مستقبل المدرسة والتنبوء بما ستكون الأوضاع المستقبلية عليه في هذين الشأنين بالذات
- **تمويل ذاتي** : ويقصد به عوائد الاستثمارات في المدرسة ذاتها وهذا غالباً مايكون له مصارفه الواضحة.
- **القطاع الخاص** : ويقصد به مشاركة القطاع الخاص في دعم برامج التعليم مثل الهبات والتبرعات.

وهنا على فريق الخطة التنفيذية إما تمويل البرامج ذاتياً أو المشاركة في تمويل البرامج مع جهة خارجية أو الاستفادة من جهات داعمة تمول البرامج بالكلية، مركزاً بالتالي المصادر أو الموارد على القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية القصوى.

- توثيق البرنامج (انظر نموذج توثيق البرنامج في الملحق رقم (٣)

ويعني التوسع والتفصيل في معلومات البرنامج عن تلك التي تم الإشارة إليها حين تم وضع البرنامج ابتداءً، ويتمثل أهمها في:

- تحديد الشرائح المستهدفة من البرنامج
- أهداف البرنامج (الغرض من البرنامج)
- وصف البرنامج



- نوع التمويل المالي للبرنامج - إن وجد -
- مراحل وخطوات تنفيذ البرنامج

وتنقسم البرامج من حيث عملية التنفيذ إلى :

١- برامج ذات المراحل المتعددة، وهي البرامج التي تحتوي على عدة مراحل. ويتبع كل مرحلة مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية. وما يميز المرحلة عن الخطوة في البرنامج أنه يمكن الوقوف عندها ومراجعة ما تم تنفيذه بالشكل الذي لن يخل بسير البرنامج، وهنا فإن البرامج التي تحتوي على مراحل عادة ما تتميز بأنها تأخذ فترة طويلة في التنفيذ.

٢- برامج ذات المرحلة الواحدة، ويعني ذلك أن البرنامج لا يحتوي إلا على خطوات وإجراءات معينة وبالتالي لا يمكن التوقف خلال تنفيذ البرنامج لأن ذلك سيؤثر سلباً على عملية التنفيذ.

- النتائج المتوقعة للبرنامج بمراحله المختلفة
- المدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ البرنامج بمراحله المختلفة
- معلومات الجهات المشاركة أو الأفراد المشاركين، وتشمل:
  - الاسم
  - مسمى الوظيفة
  - الموقع
  - المهام والمسئوليات
  - هاتف الاتصال/ رقم الفاكس وعنوان المراسلة
  - تاريخ مشاركته في البرنامج

مقومات التطبيق الفعال للخطة التنفيذية

- وجود اقتناع عميق لدى العاملين في المدرسة بأهمية الخطة لهم وللمدرسة
- وجود درجة عالية من الرضا عن الخطة لدى العاملين.
- وضوح المسئوليات والأدوار، مع التحديد الزمني الدقيق لما يجب تنفيذه.
- تحديد البرامج القائمة المشابهة للبرنامج نفسه سواء على مستوى المدرسة أو حتى على مستوى إدارة التربية والتعليم ومعرفة مدى الانسجام فيما بينها وما الجديد الذي سيقدمه البرنامج المقترح، تلافيا للهدر.

- التركيز على النتائج النوعية للبرامج وليس فقط على مخرجاتها الكمية ويراد بالنتائج النوعية الفوائد العملية التي يحققها البرنامج.
- وضع ما يسمى بخطط العمل (Work Plans) وهي جداول فصلية أو سنوية ترتب زمنياً البرامج والأنشطة والمهام مع توضيح المسئول عنها والهدف المنتمية إليه، وقد تكون أكثر تفصيلا بتوزيع العمل في البرنامج على أسابيع الفصل الواحد أو العام.
- استخدام الرسوم البيانية الإحصائية لبرامج الخطة مثل (إحصائية بنوعية البرامج – إحصائية بعدد برامج كل جهة – إحصائية بعدد برامج كل هدف... وهكذا).
- وعي العاملين على تنفيذ الخطة أن العمل لا ينتهي بمجرد القيام بمزاولة المهام فقط وإنما يخضع للمتابعة والتقويم وبالتالي المحاسبية.
- تحديد مقاييس الأداء واليات المتابعة والتقويم ومعاييرها
- المراجعة و التصحيح أولاً بأول.
- إيجاد نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بمدى إتقان مهارات التخطيط في المدرسة
- المشاركة الفاعلة للإعلام المدرسي في التعريف بمراحل التخطيط ونواتجه لدى الشركاء والمجتمع المحلي.



أمثلة لأهداف وبرامج

الهدف العام (١) : التحسين النوعي لكفاءة المعلمين		
الهدف التفصيلي	مؤشرات الأداء	البرامج والمشروعات
(١-١) تنمية مهارات المعلمين في القياس والتقويم	١. التحاق نسبة (٪) من المعلمين بدورات تدريبية في مجال التقويم ٢. تحقيق اختبارات المدرسة لمواصفات الاختبار الجيد بنسبة (٪)	١- برنامج تدريبي (مهارات التقويم المستمر للصف ٦)
		٢- دليل (إعداد الاختبارات التشخيصية لمعلمي صعوبات التعلم
		٣- ورشة عمل (التدريس والتقويم وفق جداول الموصفات)
		٤- نشرة تربوية (الاختبارات الجيدة)

الهدف العام (٢) : تحسين نوعية التحصيل الدراسي لطلاب المدرسة		
الهدف التفصيلي	مؤشرات الأداء	البرامج والمشروعات
(٢-١) رفع نسبة النجاح النوعي في مادة الرياضيات	١. انخفاض نسبة الرسوب في مادة الرياضيات إلى نسبة (٪). ٢. تحقيق نسبة (٪) من الطلاب تقدير ممتاز. ٣. تحقيق مراكز متقدمة لطلاب المدرسة على مستوى المنطقة.	١. إقامة دروس التقوية لزيادة التحصيل في مادة ( ).
		٢. إقامة مركز لرعاية المتفوقين دراسيًا لتحقيق التميز.
		٣. رعاية الطلاب المتحسنين. تكريم الطلاب المتميزين.
		٤. حصر الطلاب الضعاف في مادة ( )، وتحديد أسباب الضعف.
		٥. تقديم برامج علاجية لضعاف التحصيل في مادة ( ).
		٦. إقامة دورة تدريبية للمعلمين على الأسلوب الأفضل لتدريس المادة.

عمليات ما بعد الخطة

متابعة وتقويم خطة المدرسة (التغذية الراجعة):

تعد عمليات متابعة وتقويم خطة المدرسة من العمليات الهامة لضمان تنفيذها بكفاءة، وتوفير عناصر النجاح التي يمكن توظيفها في الخطط القادمة.

وتتمثل عمليات المتابعة والتقويم في مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ البرامج أو الأنشطة المدرجة في الخطة يتم وفق الخطوات المتفق عليها لتحقيق أهداف المدرسة، وأن التنفيذ يتم بالكم والكيف والتكلفة المقررة لذلك، وفي حدود الإطار الزمني المحدد، وبالجودة العالية وفقًا للمواصفات والتصميمات السابق وضعها، وتتلخص هذه العمليات في مقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططًا له، ويتم التحقق في المتابعة والتقويم من الأمور التالية:

- أن التنفيذ يتم وفق المعدلات الزمنية السابق تحديدها.
- أن تكلفة الأعمال في حدود المبالغ المعتمدة لذلك.
- أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة.
- أن مشاكل التنفيذ وعقباته يتم رصدها ونقلها إلى الإدارة للتغلب عليها.
- التعرف على مدى الانحراف عن أهداف الخطة وتحديد أسبابه وتصحيحها.
- التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق، (التي تجاوزت المستهدف).

وتعتمد عمليات المتابعة والتقويم على جمع البيانات عن الموقف التنفيذي للبرامج أثناء الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وتختلف هذه البيانات حسب الغرض الذي يتم من أجله جمع هذه البيانات، وكذلك حسب المستوى الذي يحتاج إلى هذه البيانات، ثم يتم تحليل البيانات وإعداد تقارير المتابعة لعرضها على الفريق المكلف بالتخطيط وإدارة المدرسة حتى تتمكن المدرسة من اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات التصحيحية، لذلك يجب أن تكون بيانات هذه التقارير دقيقة وممثلة للواقع، وتوضح حقيقة الموقف التنفيذي للبرامج.



أنـــــواع المتابـعـة:

أ- المتابعة الذاتية: ويقوم بها مسؤول البرنامج، والمشاركون معه في التنفيذ، وتتم طوال مدة (دورة) البرنامج.

ب- المتابعة على مســتوى المدرســة وتنفذ من خلال فريق التخطيط بالمدرســة، ويقوم بها مدير المدرســة أو من ينيبه والمشاركون معه، وتتم طوال مدة تنفيذ الخطة.

ج - المتابعة على المستوى الإداري الأعلى وتقوم بها الجهة المعنية في إدارة التربية والتعليم، ويهتم هذا النوع من المتابعة الخارجية بتقديم الدعم الفني والمادي.

ويمكن الاســتفادة من النماذج الاسترشادية التي وضعت لعمليات متابعة الخطة في المدرسة في الملحق رقم (٤).



الملاحق



ملحق رقم (١)

استمارة تشخيص واقع المدرسة

الباب الأول

الملامح البيئية و المجتمعية للمدرسة

١- بيانات عامة

اسم المدرسة	الهاتف	نوع المبنى	صفة المبنى	نوع التعليم	المرحلة
		o حكومي o مستأجر	o مستقل o مشترك o متبرع به o أخرى تذكر	o حكومي oأهلي o تحفيظ قرآن كريم o تعليم كبيرات o تربية خاصة	o ابتدائي o متوسط o ثانوي

٢- الملامح التاريخية عن المدرسة

(تاريخ التأسيس، نبذة تاريخية عن المدرسة، ملامح النمو)

....

....

٣- الملامح الاقتصادية للمدرسة

(أنواع الأنشطة الاجتماعية، والاقتصادية، في المجتمع المحيط بالمدرسة، المستوى المعيشي لأولياء الأمور)

....

....

٤- الملامح الجغرافية للمدرسة

(موقع المدرسة، إمكانية الوصول إليها، أنواع الطرق)

....

....



الباب الثاني

البيئة المدرسية و الإمكانيات التقنية المتوفرة

١- أعداد الفصول:

المرحلة	المرحلة............نوع التعليم						
الصف	الأول	الثاني	الثالث	......	......	.....	المجموع
العدد							

٢- معدل كثافة الفصول:

المرحلة.................نوع التعليم						
الصف	عدد الطالبات		فصول أقل من 20 طالب	فصول من 20-35 طالب	فصول أكثر من 35 طالب	إجمالي الفصول
		العدد				
		النسبة				
		العدد				
		النسبة				
		العدد				
		النسبة				
		العدد				
		النسبة				
		العدد				
		النسبة				
		العدد				
		النسبة				
العدد الإجمالي		العدد				
		النسبة				

٣- المرافق المتوفرة في المدرسة:

المرحلة .... نوع التعليم																
فصول دراسية	غرف إدارية	غرفة اجتماعات	غرف تدريب	مصادر تعلم	معمل علوم	معمل حاسب آلي	مكتبة	مقصف	تدبير	فنية	تفصيل	معرض	وسائل	صعوبات تعلم	مصلى	أخرى تذكر

٤- استغلال المبنى المدرسي:

الدوام في المبنى المدرسي		أنواع البرامج أو الأنشطة المنفذة خلال الفترتين إن وجد
فترة صباحية فقط	o نعم o لا	
فترة صباحية و مسائية	o نعم o لا	

٥- الإمكانات التقنية و الاتصال (البيئة المادية):

أ) الأجهزة الحاسوبية المتوفرة في المدرسة:

عدد الأجهزة الحاسوبية المتوفرة في المدرسة			
الفئة	الموظفون	المعلمون	الطلاب
العدد			
المعدل (..../حاسب)			

ب) خطوط الهاتف وخدمات الإنتر نت:

الهاتف	o متوفر	o غير متوفر	العدد.......
الفاكس	o متوفر	o غير متوفر	
الإنترنت	o متوفر	o غير متوفر	
شبكة داخلية للاتصال الإلكتروني بين المدرسة وإدارة التربية و التعليم		o متوفر	o غير متوفر



جـ) التجهيزات الحديثة:

النوع					
العدد					

- إدراج جميع التجهيزات الحديثة المختلفة غير ماورد في أ) و ب)، مثل السبورة الذكية، أجهزة عرض......

٥- البيئة المادية للمدرسية :

الجوانب الإيجابية:

....

....

الجوانب السلبية:

....

....

الباب الثالث

الطلاب/ الطالبات

١- معدلات الالتحاق في الصف الأول في السنتين الأخيرتين:

العام		المرحلة.................. نوع التعليم		
		سعودي	غير سعودي	المجموع
١٤/ ١٤	عدد الطلاب/ الطالبات			
١٤/ ١٤	عدد الطلاب/ الطالبات			
نسبة النمو أو التغير بين العامين				

٢- الطلاب/ الطالبات المقيدون/ المقيدات لعامين متتاليين:

العام	المرحلة.................... نوع التعليم....................													
	عام ١٤/ ١٤							عام ١٤/ ١٤هـ						
الصــف	الأول	الثاني	الثالث	:	:	:	م	الأول	الثاني	:	:	:	:	م
المقيدون														
مستجدون / مرفعون														
النسبة المستجدون														
راسب سنة														
راسب سنتين														
مجموع الرسوب														
نسبة الرسوب														



٣- توزيع الطلاب/ الطالبات حسب الفئة العمرية:

المرحلة.................................. نوع التعليم..................................			
الفئة العمرية	من.......... إلى..........	من.......... إلى..........	من.......... إلى..........
العدد			

المستوى التحصيلي للطلاب/ الطالبات.

١. نتائج الطلاب/الطالبات وفق معدل الدرجات الكلية لعامين متتاليين.

أ- لصفوف التقويم المستمر:

المرحلة.................................. نوع التعليم..................................									
عام ١٤/ ١٤					عام ١٤/ ١٤				
الصف		متقدمون	منتقلون	راسبون	الصف		متقدمون	منتقلون	راسبون
	العدد					العدد			
	النسبة					النسبة			
	العدد					العدد			
	النسبة					النسبة			
	العدد					العدد			
	النسبة					النسبة			

ب- المستويات التحصيلية حسب الصف:

المرحلة.................................... نوع التعليم....................................							
عام ١٤/ ١٤				عام ١٤/ ١٤			
الصف	التقدير	العدد	النسبة	الصف	التقدير	العدد	النسبة
	ممتاز				ممتاز		
	جيد جداً				جيد جداً		
	جيد				جيد		
	مقبول				مقبول		
	راسب				راسب		
	ممتاز				ممتاز		
	جيد جداً				جيد جداً		
	جيد				جيد		
	مقبول				مقبول		
	راسب				راسب		
	ممتاز				ممتاز		
	جيد جداً				جيد جداً		
	جيد				جيد		
	مقبول				مقبول		
	راسب				راسب		
	ممتاز				ممتاز		
	جيد جداً				جيد جداً		
	جيد				جيد		
	مقبول				مقبول		
	راسب				راسب		



ج) النتيجة النهائية للمرحلة:

المرحلة.......... نوع التعليم..........							
الطلاب/ الطالبات	أول	ثاني	ثالث	....	....	....	العدد الإجمالي
الناجحون/الناجحات							
نسبة النجاح							
الراسبون/ الراسبات							
نسبة الرسوب							
المتسربون/ المتسربات							
نسبة التسرب							

الطالب المتسرب هو الطالب الذي التحق بالمدرسة و لم يتم المرحلة لأي سبب من الأسباب فهو ليس راسبا ولا متوفى وملفه باق في المدرسة.

مع ملاحظة تحقيق المعادلة التالية:

نسبة النجاح + نسبة الرسوب + نسبة التسرب = ١٠٠٪

٢- الخريجون/ الخريجات (الناجحون/ الناجحات في السنوات النهائية) لعامين متتاليين.

المرحلة.......... نوع التعليم..........									
عام ١٤/ ١٤هـ					عام ١٤/ ١٤هـ				
	المتقدمات		الناجحات			المتقدمات		الناجحات	
	سعودي/ة	غير سعودي/ة	سعودي/ة	غير سعودي/ة		سعودي/ة	غير سعودي/ة	سعودي/ة	غير سعودي/ة
العدد					العدد				
النسبة					النسبة				

٣- نوعية النجاح فى المواد لعامين متتاليين.

المرحلة................................ نوع التعليم.. الصف..															
عام....../١٤...... ١٤								عام......../١٤........ ١٤							
المادة		ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	الناجحون	الراسبون	المادة		ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	الناجحون	الراسبون
قرآن كريم	العدد							قرآن كريم	العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						
	العدد								العدد						
	النسبة								النسبة						

٤- حركة انتقال الطلاب/ الطالبات من وإلى المدرسة (داخل المنطقة و خارج المنطقة):

المرحلة.................. نوع التعليم.................. الصف..................								
طلاب/ طالبات	عام.........١٤/..........١٤٠٠				عام.........١٤/.......١٤٠٠			
	إلى المدرسة		خارج المدرسة		إلى المدرسة		خارج المدرسة	
	داخل المنطقة	خارج المنطقة	داخل المنطقة	خارج المنطقة	داخل المنطقة	خارج المنطقة	داخل المنطقة	خارج المنطقة
العدد								
النسبة								

٥- معدل انتظام الطلاب/ الطالبات لعامين متتاليين.

المرحلة.................. نوع التعليم..................	
عام..................١٤..................١٤	عام..................١٤..................١٤

يتم استخراج معدل الانتظام من برنامج معارف.

٦- سلوك واتجاهات الطلاب/ الطالبات:

أ- متابعة الطلاب/الطالبات من حيث:

<table>
<tr><td colspan="10">المرحلة .... نوع التعليم .... العدد طالبات المرحلة ....</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td colspan="4">التحصيل الدراسي</td><td colspan="5">انتظام الطالبات</td></tr>
<tr><td rowspan="2">التفوق</td><td rowspan="2">الضعف</td><td colspan="2">الإعادة</td><td rowspan="2">الحضور</td><td colspan="4">الغياب</td></tr>
<tr><td>سنة</td><td>سنتين</td><td>من.. إلى</td><td>من.. إلى</td><td>من.. إلى</td><td>منقطع</td></tr>
<tr><td>العدد</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

ب- أنواع الحالات الفردية التي تتابع في المدارس :

المرحلة	نوع الحالة	مجموع الحالات	النسبة	
	سلوكية			
	نفسية			
	اجتماعية			
	صحية			
	صعوبات تعلم			
	أخرى تذكر			



ج - الجهود المبذولة لمواجهة الحالات:

الحالة الفردية	نوعها	الجهود المبذولة للعلاج
		١- ٢- ٣-
		١- ٢- ٣-
		١- ٢- ٣-
		١- ٢- ٣-

د - أنواع الخدمات الطلابية:

م	الخدمات	عدد الحالات المستفيدة
١	التربوية	
٢	الاجتماعية	
٣	النفسية	
٤	الصحية	
٥	أخرى تذكر	

هـ - الخدمات الإرشادية التي قدمت من جهات خارجية لمساندة المدرسة:

م	الجهة المشاركة	نوع الخدمة	ملاحظات
١	الجامعات		
٢	مركز التنمية الاجتماعية		
٣	لجنة الحماية الاجتماعية		
٤	هيئة الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر		
٥	مستشفى الصحة النفسية		
٦	العيادة الإرشادية في مستشفى....		
٧	المركز الإقليمي للسموم بمستشفى....		
٨	أخرى تذكر		

و- الدراسات و البحوث التي تم تنفيذها على مستوى المدرسة:

م	المجال	اسم البحث/ الدراسة	التوصيات/ النتائج

ز - أبــرز الحـــالات الســـلوكية الخاصة بالطلاب/ الطالبات مرتبة حســـب نســـب انتشارها:

	إتلاف مرافق المدرسة	إتلاف ممتلكات الآخرين	السرقة	الكتابة على الجدران	مخالفة النظام المدرسي	الشاغبات المتكررة	المعاكسات	الكذب	عدم تقبل التوجيه	التلفظ على الزملاء	التلفظ على المعلمين	الاعتداء بالضرب على الزملاء	الاعتداء بالضرب على المعلمين	أخرى تذكر
العدد														
نسبة الانتشار														

حـ - أبرز المشكلات السلوكية و الاتجاهات بين الطلاب و البيئة التعليمية:

....

....

....



٧- الأنشطة غير الصفية:

أ- الأنشطة غير الصفية في المدرسة:

البند	على مستوى المدرسة		على مستوى المنطقة	
الطلاب المشاركون في الأنشطة غير الصفية	العدد/	النسبة/	العدد/	النسبة/
المشاركون من منسوبي المدرسة في الأنشطة غير الصفية	العدد/	النسبة/	العدد/	النسبة/
المشاركون الخارجيون في الأنشطة غير الصفية				
مشاركات تميزت بها المدرسة	١ - ٢ - ٣ -		١- ٢- ٣-	
الأنشطة التي لم تتمكن المدرسة من تنفيذها	النشاط: أسباب عدم التنفيذ:		النشاط: أسباب عدم التنفيذ:	

*تحسب النسبة حسب العدد الإجمالي للبرامج التشغيلية سواء على مستوى المنطقة أوعلى مستوى المدرسة

ب- أنواع الأنشطة غير الصفية المنفذة في المدرسة:

المجالات	الاجتماعي	المهني	الفني	الثقافي	العلمي	إجمالي عدد الأنشطة
العدد						
النسبة						

ج- البرامج التي تم تنفيذها على مستوى المدرسة:

م	البرامج و الأنشطة	نوعها	الفئة المستهدفة	الجهات المساندة

يحدد نوع البرنامج أو النشاط من حيث كونه إنمائي، وقائي، علاجي، صحي، تطويري.........

هـ - البرامج و الأنشطة غير الصفية في المدرسة من حيث:

الجوانب الإيجابية:

١...

٢...

٣...

الجوانب السلبية:

....

....

....



الباب الرابع

المعلمون/ المعلمات

١- شاغلو/شاغلات الوظائف التعليمية و الإدارية في المدرسة:

المرحلة................................ نوع التعليم					
	شاغلو/ شاغلات الوظائف التعليمية				شاغلو/ شاغلات الوظائف الإدارية (الفئات أو المراتب)
	مفرغون/ مفرغات		غير مفرغين / غير مفرغات	المجموع	
	كلي	جزئي			
العدد					
النسبة					

*النسبة لشاغلي /شاغلات الوظائف الإدارية تكون من العدد الإجمالي.

٢- متوسط (الخبرة، وعدد الحصص) لشاغلي/ شاغلات الوظائف التعليمية والإدارية:

المرحلة .... نوع التعليم			
	شاغلو/ شاغلات الوظائف التعليمية		شاغلو/ شاغلات الوظائف الإدارية
	الخبرة	عدد الحصص	الخبرة
المتوسط			

٣- المؤهلات الدراسية التربوية و غير التربوية لشاغلي/ شاغلات الوظائف التعليمية:

المرحلة .... نوع التعليم							
	الحاصلون/ الحاصلات على مؤهلات تربوية			الحاصلون/ الحاصلات على مؤهلات غير تربوية			العدد الإجمالي
	جامعي وأعلى	دبلوم أقل من جامعي	معهد معلمات وما في مستواها	جامعي وأعلى	دبلوم أقل من جامعي	ثانوي فأقل	
العدد							
النسبة							

٤- شاغلو/ شاغلات الوظائف التعليمية المفرغات حسب نوع العمل:

المرحلة .... نوع التعليم										
	مدير	وكيل	معلم	رائد نشاط	أمين مكتبة	مرشد طلابية	محضر مختبر	أمين مصادر تعلم	أخرى تذكر	المجموع
العدد										
نوع التفريغ										

٥- شاغلو/شاغلات الوظائف التعليمية (معلمون/ معلمات) حسب التخصص:

عام	علوم شرعية	لغة عربية	تاريخ	جغرافيا	علم نفس	علم اجتماع	فيزياء	كيمياء	أحياء	رياضيات	إنجليزي	تدبير	اقتصاد	تفصيل	فنية	صعوبات تعلم	حاسب آلي	علوم	اجتماعيات	أخرى تذكر	المجموع



٦- شاغلو/ شاغلات الوظائف الإدارية من حيث نوع العمل:

المرحلة .... نوع التعليم							
نوع العمل	أمين مكتبة	كاتب	محضر مختبر	مراقب	ناسخ	أخرى تذكر	المجموع
العدد							

٧- بيان بالاحتياج والموجود الفعلي و العجز في المعلمين/ المعلمات:

المرحلة.............. نوع التعليم..........................				
عدد الفصول		عدد المعلمين/المعلمات		
مادة التدريس	الاحتياج	الموجود الفعلي	العجز	ملاحظات
عام				
علوم شرعية				
لغة عربية				
اجتماعيات				
علوم				
رياضيات				
إنجليزي				
اقتصاد منزلي				
حاسب آلي				
رياض أطفال				
صعوبات تعلم				
أخرى تذكر				
المجموع				
النسبة				

٨- معدل معلم - مرشد/طالب

المرحلة	
معدل معلم / طالب	
معدل مرشد / طالب	

٩- معدل الانتظام لشاغلي / شاغلات الوظائف التعليمية:

شاغلو / شاغلات الوظائف التعليمية	غياب بعذر								غياب بدون عذر				
	اضطراري	مرضي	مرافق	ابتعاث	تفرغ للدراسة	إجازة وضع	إجازة أمومة	أخرى تذكر	من 1 إلى 5	من 6 إلى 15	من 16 إلى 30	أكثر من 30	مجموع الغياب بدون عذر
المجموع													
النسبة													

١٠- أنواع الإجازات لشاغلي/ شاغلات الوظائف التعليمية:

نوع الإجازة	المستفيدون/ المستفيدات	مدتها	ملاحظات
استثنائي			
مرافق			
ابتعاث			
تفرغ للدراسة			
وضع			
أمومة			
أمومة تذكر			
المجموع			

١١- حركة الندب من و إلى المدرسة

المرحلة.............................. نوع التعليم			
	إجمالي عدد المعلمين/ المعلمات	المنتدبون/ المنتدبات من المدرسة	المنتدبون/ المنتدبات إلى المدرسة
العدد			
النسبة			



١٢- حركة النقل من وإلى المدرسة (داخلياً ، خارجياً):

	شاغلو/ شاغلات الوظائف التعليمية في المدرسة	طلبات النقل		المنقولون/ المنقولات		لم تحقق رغبتهم/ رغبتهن	
		داخلي	خارجي	داخلي	خارجي	داخلي	خارجي
العدد							
النسبة							

١٣- أنواع الدورات التدريبية و مجالاتها لشاغلي / شاغلات الوظائف التعليمية.

المرحلة.................................... نوع التعليم....................................				
مجال الدورة	الفئة المستهدفة	عدد المستفيدين/ المستفيدات	النسبة	ملاحظات
تدريب متخصص				
تدريب غير متخصص				
تطوير الذات				
أخرى تذكر				

١٤- أبرز المشاكلات و القضايا والصعوبات التي تخص شاغلي / شاغلات الوظائف التعليمية و التي تحتاج إلى دراسة:

١- ....

٢- ....

٣- ....

١٥- الإيجابيات و السلبيات فيما يخص شاغلي / شاغلات الوظائف التعليمية والإدارية و سبب ظهورها ومقترحات لحلها:

الجوانب الإيجابية:

١- ....

٢- ....

٣- ....

الجوانب السلبية:

١- ....

٢- ....

٣- ....

الباب الخامس

العلاقـات المدرسيـــة

١- المجالس المدرسية:

م	نوع المجلس	العنوان	الفئة المستفيدة	نسبة الحضور

٢- الاجتماعات المدرسية :

م	نوع الاجتماع	العدد	الفئة المستفيدة	نسبة الحضور

٣- زيارات أولياء الأمور للمدرسة :

م	نوع الزيارة	العدد	الغرض منها

٤- علاقة إدارة المدرسة مع (أولياء الأمور، المعلمين/المعلمات، الطلاب/الطالبات)

....

....

....

٥- علاقة المعلمين/المعلمات مع (الإدارة المدرسية، أولياء الأمور، الطلاب/الطالبات):

....

....

....



أبرز المشكلات التي لها علاقة بتوتر العلاقات بين منسوبي المدرسة والتي تحتاج إلى دراسة أو إيجاد حلول لها:

....

....

....

نوع العلاقات الإنسانية بصفة عامة داخل المدرسة:

....

....

....

الباب السادس

الدعـــم المجتمعـــي

١- دعم المدرسة للمجتمع المحلي (المسؤولية الاجتماعية للمدرسة):

الدعم	الجهة الداعمة	نوع الدعم	طريقة الحصول عليه	شرح مبسط لنوع الدعم
		o مادي o عيني o معنوي	o مخصصات o تبرع o هبة o مساهمة o أخرى تذكر	

٢- دعم المجتمع المحلي للمدرسة:

الدعم	الجهة الداعمة	نوع الدعم	طريقة الحصول عليه	شرح مبسط لنوع الدعم
		o مادي o عيني o معنوي	o تبرع o هبة o مساهمة o أخرى تذكر	

٣- أهم الإسهامات المجتمعية التي تقدمها المدرسة للمجتمع:

....

....

....

٤- أنواع الدعم الذي تتلقاه المدرسة من المجتمع المحلي و أهميته:

الدعم	نوع	الاهمية



ملحق رقم (٢)

استمارة الرؤية الاستشرافية للمدرسة

بعـــد الإطلاع على نتائج تشـــخيص الواقع يقوم جميع فريق التخطيط و بشـــكل منفرد بالإجابة على النقاط التالية :

- ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مدرستنا في المستقبل ؟

في المجالات (الطالب،المعلم، الإدارة، البيئة المدرسية، المنهج، العلاقات)

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

بماذا سنتميز عن غيرنا ؟

....

....

....

....

صياغة الرؤية :

....

....

....

....

يتم عرض الرؤى المكتوبة على أعضاء فريق التخطيط ويتم تبني العبارات القوية و المعبرة لاستخدامها في كتابة و بلورة المسودة الأولى للرؤية، ويحكم ذلك العديد من الأمور :

- جوانب الاتفاق :

....

....

....

....

- جوانب الاختلاف :

....

....

....

....

- ما يتم الاتفاق على حذفه من القضايا :

....

....

....

....

- ما تم إضافته :

....

....

....

....

- صياغة الرؤية بشكلها النهائي :

....

....

....

....

....

....

....



ملحق رقم (٣)

نموذج توثيق برنامج

نموذج توثيق برنامج

١- معلومات عامة عن البرنامج [1]:

اسم البرنامج:	....
اسم الفريق المنفذ :	....
اسم المسؤول المباشر عن البرنامج:	....

٢- أهداف البرنامج:

الأهداف الخاصة بالبرنامج:

....

....

....

....

....

....

....

....

- تتم تعبئة هذا النموذج من قبل المسئول المباشر عن تنفيذ البرنامج في الجهة المنفذة
- يحتفظ مسئول التخطيط في المدرسة بنسخة مطبوعة وملف حاسوبي لكل برنامج في ملفات خاصة
- يُرسل ملف حاسوبي لكل برنامج من قبل مسئول التخطيط إلى إدارة التخطيط والتطوير الإداري في إدارة التربية والتعليم.

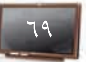
٣- علاقته بأهداف خطة الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة:

أهداف الخطة	
الهدف العام المنتمي إليه البرنامج	....
الهدف/الأهداف التفصيلية	....

٤- وصف البرنامج ومخرجاته:

وصف البرنامج	الوقت المتوقع للانتهاء من البرنامج	المخرج النهائي المتوقع للبرنامج
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....





٥- التكلفة التقديرية للبرنامج: (وسيلة توفير كلفة البرنامج - الاحتياجات المالية)

ممول من ميزانية الوزارة أو الإدارة التعليمية	تمويل ذاتي من المدرسة	تمويل خارجي	
		المبلغ	المصدر/ الجهة المانحة
رقم الباب في الميزانية () رقم البند في الميزانية ()			
المجموع:	المجموع:	المجموع:	

٦- مراحــل الـبـرنــامــج :

المراحل	وقت التنفيذ		الوقت المتوقع للانتهاء من المرحلة	المخرجات أو النواتج المتوقعة للمرحلة	مؤشرات التحقق
	من	إلى			
المرحلة الأولى					
المرحلة الثانية					
المرحلة الثالثة					
المرحلة الرابعة					

٧- فريق العمل المشارك في البرنامج:

المشاركون (من داخل المدرسة/ داخل الإدارة/الوزارة)			المشاركون (خارج المدرسة)		
الاسم	الوظيفة	المهمة	الاسم	الوظيفة	المهمة

٨- الجهات المساندة في تنفيذ البرنامج:

الجهات المشاركة (داخل المدرسة، الإدارة، الوزارة، أخرى) تحدد بعد موافقتها [(١)]	المهام المطلوبة	الجهات المشاركة (خارج الوزارة)	المهام المطلوبة

المسئول المباشر

الاســـم: ....

التوقيع: ....

التاريخ: ....

يتم التنسـيق مع الجهات المشـاركة أو المسـاندة قبل إقرار البرنامج، ويفضل توثيق الموافقة النهائية لتلك الجهات مع تحديد المهام التي يتفق عليها وتوقيتات تنفيذها.



ملحق رقم (٤)

نماذج المتابعة

١. نموذج الجدول الزمني لتنفيذ البرامج والأنشطة.

٢. نموذج متابعة برنامج

٣. نموذج تقرير نهائي للبرنامج.

٤. نموذج تقرير متابعة مؤشرات أداء الخطة



نموذج البرامج / الأنشطة

البرامج	شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر				شهر			
الأنشطة	الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع				الأسابيع			
الإجراءات	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤

تتم تعبئة هذا النموذج من قبل المسؤول عن التخطيط في المدرسة.

تقرير متابعة برنامج

الفترة: من   إلى

اسم القسم أو الوحدة:

اسم معـــد التقريـــر:

اسم البرنامج	المدة	بداية البرنامج	نهاية البرنامج	الجهة المنفذة	عدد المراحل	عدد المراحل التي تحققت	نسبة المتحقق	عدد المراحل المتبقية	الوقت المتبقي

- الصعوبات والمعوقات

....

....

....

....

....

....

- الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها:

....

....

....

....

....

- مقترحات:

....

....

....

....

- تتم تعبئة هذا النموذج من قبل المسؤول عن التخطيط في المدرسة.

التقرير النهائي للبرنامج

عناصر التقويم	مدى تحقيق العنصر			ملاحظات
	بدرجة عالية ٣	بدرجة متوسطة ٢	بدرجة ضعيفة ١	
درجة تحقق أهداف البرنامج				
مدى مساهمة نتائج البرنامج في معالجة القضية الإستراتيجية (الأولويات)				
ما هي المعوقات أو الصعوبات التي أثرت على نتائج البرنامج؟				
ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لمعالجة الصعوبات؟				
ما هي النتائج الإيجابية أو السلبية التي ترتبت على تنفيذ البرنامج والتي لم تكن مأخوذة في الاعتبار؟				
ما هي الدروس التي تم استخلاصها من تنفيذ البرنامج ؟				



نموذج تقرير متابعة مؤشرات أداء الخطة

يدون في النموذج التالي الهدف العام، ثم الهدف التفصيلي، ولكل هدف تفصيلي يتم تدوين المعلومات التالية :

مؤشر الأداء : ويتم صياغة مؤشرات الأداء بطريقة تشاركية بين فريق التخطيط ومسؤولي البرامج.

مصدر المؤشر : ويحدد فيه مصادر البيانات والمعلومات التي تقود إلى بناء المؤشر.

المتحقق الفعلي : فبعد بناء المؤشر وصياغته، يتم تحديد المتحقق الحالي في المؤشر، إذ عن طريقه يمكن معرفة المستهدف.

المستهدف : وهنا يوضع المستهدف السنوي لكل مؤشر، ويتم بناء المستهدفات تبعاً لمقدرة نظام المدرسة إلى الوصول إليه بحسب توافر الموارد البشرية والمادية اللازمة للوصول إلى المستهدف.

تقرير متابعة مؤشرات أداء الخطة

الهدف العام	الأهداف التفصيلية	مؤشرات الأداء	مصدر المؤشر	المتحقق (الفعلي)	المستهدف		النتيجة
	-١						
	-٢						
	-٣						

المعايير الإجرائية للأداء حسب استمارات التشخيص للواقع التعليمي للمدرسة وليس تعزيز أو معالجة جميع النسب أو المؤشرات دفعة واحدة أمراً لازماً، ولكن يمكن تحديد بعض البنود حسب الأهمية والأولوية ثم إدراجها ضمن الأهداف الإستراتيجية.

الباب	البند	المؤشر أو النسبة المتحققة	المعيار
الأول	المبنى المدرسي	○ حكومي ○ غير حكومي	حكومي
	استقلالية المبنى	○ مستقل ○ مشترك	مستقل
الثاني	معدل أعداد الفصول		الابتدائي ١٢-١٤ المتوسط ١٨-٢٤ الثانوي ١٨ -٢٤
	معدل كثافة الفصول		٥٠٪ فأكثر في (فصول من ٢٠ – ٣٥ طالبة)
	نسبة توفر المرافق اللازمة للمدرسة		١٠٠٪
	معدل موظف حاسب		١:١
	معدل طالب حاسب		١:٥



الباب	البند	المؤشر أو النسبة المتحققة	المعيار
الثالث	نسب الملتحقين/ الملتحقات (سعودي/ـة، غير سعودي/ـة)		نسبة غير السعودي١٥٪.
	معدل النمو في الالتحاق في الصف الأول		نسبة النمو في التعليم الحكومي للسعودي ٣،٢٪ غير السعودي ٠،٠٨٪
	نسبة الإعادة		ألا تتجاوز نسبة الإعادة للمرحلة:الابتدائية ٣٪ المتوسطة ٥٪ الثانوية ٦٪
	نسبة التسرب		١٪
	نسب الطلاب/ الطالبات الناجحين/ الناجحات وفق معدل الدرجات الكلية		أن يتحقق (في فئة أكثر من ٧٥٪) النسب التالية: الابتدائية ٨٠٪ المتوسط:الأول ٦٥٪ الثاني ٧٠٪ الثالث ٧٥٪ الثانوي:الأول ٦٥٪ الثاني ٧٥٪ الثالث ٧٥٪
	الخريجون/ الخريجات (الناجحون/ الناجحات في السنوات النهائية)		٥٪ فأكثر
	نوعية النجاح		نسبة النجاح في المادة ككل المرحلة: الابتدائية ٩٠٪ المتوسطة و الثانوية ٨٠٪ وبالنسبة لكل مادة فتعمل الإدارة على تحقيق ١٠٪ كمعدل تحسين النوعي في الارتقاء للمستوى الأعلى من خلال الفرق بين السنتين
	حركة انتقال الطالب/ ـة من و إلى المدرسة		من ٥٪ فأكثر المدرسة تمثل منطقة جذب. والعكس فالمدرسة تمثل منطقة طرد.
	معدل الانتظام		
	نسبة المشاركين / المشاركات في الأنشطة غير الصفية		كلما تقاربت النسبة إلى ١٠٠٪ كلما كانت نقطة قوة.

الباب	البند	المؤشر أو النسبة المتحققة	المعيار
الرابع	المفرغون/المفرغات من شاغلي الوظائف التعليمية للقيام بالأعمال الإدارة المدرسية (مدير/ـة، وكيل/ـة، مرشد/ـة.....)		١٠٪ فأقل
	نسب العجز و الزيادة		إذا زادت نسبة العجز عن ١٠٪ فيعد هذا نقطة ضعف.
	معدل معلم/ـة / طالب/ـة		المرحلة الابتدائية (١ : ٢٠) المتوسطة و الثانوية (١: ٢٤)
	متوسط سنوات الخبرة		٥ سنوات فأكثر تعد نقطة قوة
	متوسط العمر		٤٠ سنة فأقل نقطة قوة
	متوسط عدد الحصص		من ٢١- ٢٤ حصة أسبوعياً
	توزيع شاغلي/ شاغلات الوظائف التعليمية وفق المؤهل الدراسي		٧٥٪ فأكثر من الحاصلين على مؤهل تربوي (جامعي فأعلى) من العدد الإجمالي للمعلمات يعد ضمن نقاط القوة
	معدل الانتظام		الغياب بالنسبة للمعلم (بعذر و بدون عذر) ٢٪ فأكثر تعد نقطة ضعف أما المعلمة فيمكن قبول ٧٪ المعدل الأمثل ١٠٠٪
	حركة انتداب من و إلى المدرسة		
	حركة الانتقال من وإلى الإدارة التعليمية		المعدل المقبول ٥٪ و كلما قل المعدل فهو نقطة قوة.
	نسب الدورات التدريبية لشاغلي/ شاغلات الوظائف التعليمية		الدورات في مجال: الإدارة ١٠٪ التخصص ٢٥٪ التربوي ٦٥٪
	معدل المجالس المدرسية		
	معدل الاجتماعات المدرسية		
	زيارات وليات الأمر		
	الدعم المعنوي		
	الدعم المادي		



الحمد للّه رب العالمين